Sensor für Krisen

Als erster deutscher Finanzdienstleister baut die Deutsche Bank ein internes Issues Management auf. Es soll dem Top-Management als Frühwarnsystem zur Vermeidung potentieller Krisen in der Kommunikation dienen.

Warnruf: Das Issues Management zeigt Krisen auf.

Nur sechs Monate nach Ankündigung der geplanten Übernahme von Bankers Trust meldete die Deutsche Bank Vollzug: Am 4. Juni wurde die Aktien-Transaktion mit dem US-Institut abgeschlossen. Seitdem ist der deutsche Branchenprimus das größte Finanzinstitut der Welt.

Wenige Stunden nach dieser Vollzugsmeldung stellte Deutsche Bank-Vorstandssprecher Rolf Breuer in New York allerdings fest, daß die Integration der New Yorker Großbank in den deutschen Konzern wohl kaum ohne „schmerzhafte Entscheidungen" vonstatten gehen werde. Die Entlassung von mehr als 5000 Mitarbeitern an den Standorten New York und London bis Mitte nächsten Jahres war zu diesem Zeitpunkt schon beschlossene Sache. Und die Meldung, daß die Deutsche Bank Bonusprämien in Höhe von insgesamt 400 Millionen US-Dollar an wichtige Mitarbeiter von Bankers Trust zahlen werde, hatte in den Wochen zuvor bereits für erhebliche Unruhe in den oberen Etagen der Konzernzentrale in Frankfurt gesorgt, wo sich einige Top-Manager benachteiligt fühlten.

Daß solche Friktionen erst der Beginn eines schwierigen Integrationsprozesses sein könnten, weiß Breuer. Mehrfach betonte der Bankchef öffentlich, daß er vor allem die Überbrückung der kulturellen Unterschiede zwischen dem deutschen und dem US-Unternehmen als eine der größten Herausforderungen betrachtet.

Issues Management begleitet die Fusion

Intern hatte sich die Deutsche Bank sehr wohl auf die Übernahme des New Yorker Geldhauses vorbereitet. Aus dem für die interne Kommunikation zuständigen Bereich kam der Vorschlag, anläßlich der Akquisition von Bankers Trust eine Abteilung für Issues Management einzurichten. Die Präsentation der Idee stieß beim Konzernvorstand auf offene Ohren. Bankchef Breuer selbst gab dem Initiator Achim Kinter zu Jahresbeginn grünes Licht, ein Projektteam aufzubauen.

Unter Leitung des gelernten Journalisten Kinter, der sich einst als Berater der Frankfurter Agentur Wedel & Beiertz auf PR für Finanzdienstleister spezialisiert hatte, bevor er 1997 in die Kommunikationsabteilung der Deutschen Bank kam, beschäftigt sich heute ein dreiköpfiges Team mit Communication Issues Risk Management (CIRM) – so die offizielle Bezeichnung der Abteilung, die zur „Internal Group Communications" des „Corporate Center" der Deutschen Bank gehört. Sie ist damit zwar eine Untergliederung der Abteilung für interne Konzernkommunikation, ihre Ergebnisse berichtet sie aber direkt an den Vorstandsvorsitzenden und das Top-Management.

Die Deutsche Bank beschreitet damit einen für die deutsche Finanzbranche neuen Weg. In den USA gehört Issues Management längst zu den Standard-Werkzeugen der Kommunikationsabteilungen großer Unternehmen. Als vorbildlich für Europa gilt das vor fünf Jahren eingeführte Issues Management beim Schweizer

Der Schwerpunkt liegt auf Prävention

Ruth Riechert und Achim Kinter über den Aufbau einer Abteilung für Communication Issues Risk Management bei der Deutschen Bank.

Weshalb hat die Deutsche Bank im Bereich der internen Kommunikation eine eigene Abteilung eingerichtet, die sich auf kommunikative Probleme fokussiert?

Kinter: Da kamen sicher mehrere Faktoren zusammen. Der entscheidende Faktor war aber die Übernahme von Bankers Trust. Wir konnten den Konzernvorstand davon überzeugen, daß Issues Management den Integrationsprozeß zweier Unternehmen sinnvoll unterstützt, indem es potentielle Störungen frühzeitig aufdeckt, bevor sie sich zu einer ernsten Krise ausweiten können. Das zeigt auch das positive Beispiel anderer Unternehmen wie etwa Novartis, wo bereits seit fünf Jahren Issues Management erfolgreich betrieben wird.

Muß nicht die interne wie externe Kommunikation immer professionell auf Krisen reagieren können? Wozu bedarf es dann noch einer eigenen Abteilung für Communication Issues Risk Management?

Riechert: Natürlich gehört auch das Krisenmanagement mit zu unseren Aufgaben. Der Schwerpunkt unserer Arbeit liegt aber ganz eindeutig auf der Prävention. Unser Ziel ist es, ein funktionierendes Frühwarnsystem zu etablieren, das die Unternehmenskommunikation und das Konzern-Management in die Lage versetzt, Krisen proaktiv durch eine entsprechende Gegenstrategie zu verhindern oder ihre negativen Konsequenzen zumindest stark abzumildern, anstatt nur zu reagieren, wenn die Krise bereits da ist.

Achim Kinter, Leiter Issues Management der Deutschen Bank, und seine Kollegin Ruth Riechert.

Mit welchen Instrumenten arbeiten Sie, um potentielle Probleme bereits im Vorfeld zu erkennen?

Kinter: Uns steht dazu eine breite Palette von Analyse-Instrumenten zur Verfügung. So lassen wir die Medien und das Internet nach relevanten Themen durchforsten und arbeiten mit diversen internen und externen Institutionen zusammen. Unsere wichtigste Informationsquelle ist aber das Top-Management der Deutschen Bank, mit dem wir permanent in einem intensiven Dialog stehen.

Und was passiert, wenn ein Problem als solches erkannt worden ist?

Riechert: Wir setzen uns dann mit den Abteilungen im Haus zusammen. Wir fragen an, ob das Thema bereits aufgetaucht ist, welche Bedeutung ihm zugemessen wird, welche Experten dazu kompetent Stellung nehmen können und ob vieleicht bereits Projekte angelaufen sind, die zur Lösung beitragen. Die gesammelten Informationen werden zusammen mit Empfehlungen für kommunikative Gegenmaßnahmen direkt dem Vorstandsvorsitzenden Rolf Breuer reportiert. Auch das Top-Management erhält als Feedback eine Zusammenfassung.

Kinter: Neben der Krisenprävention ist es unser Ziel, konzernweit eine einheitliche Position zu einem Problemfeld herzustellen. Unsere Informationen werden deshalb über die Entscheidungsträger im Unternehmen an die Mitarbeiter weitergegeben. Insofern ist Issues Management bei der Deutschen Bank auch ein Instrument, um eingefahrene interne Kommunikationsstrukturen zu ändern. So sorgen wir ebenfalls dafür, daß die verschiedenen parallel laufenden internen Kommunikationskanäle synchronisiert werden können.

Fotos: VCL/Bavaria; B. Bostelmann; privat (2).

Schwierige Integration: Die Übernahme von Bankers Trust stellt die Deutsche Bank vor große kommunikative Probleme.

Chemie-Konzern Novartis. In Deutschland konnte sich das Tool aber erst bei wenigen Großkonzernen etablieren – darunter Siemens, Nestlé und DaimlerChrysler. „Die Zeit ist jetzt reif", glaubt Kinter, „dieses Kommunikationsinstrument auch in Deutschland professionell aufzubauen."

Zu den wesentlichen Aufgaben des Issues Management gehört es, potentielle Kontroversen um unternehmensrelevante Themen zu entdecken, bevor sie sich in der internen wie der externen Öffentlichkeit zu ernsthaften Krisen ausweiten und so den Erfolg des Unternehmens beeinträchtigen können. Ist ein mögliches Problemfeld erst einmal erkannt, werden dazu auch passende Lösungsstrategien entwickelt.

Frühzeitig Problemfelder erkennen

Für Achim Kinter und seine beiden Mitstreiterinnen gab es von Anfang an viel zu tun. Nicht nur, daß sie das neue Projekt erst einmal konzernintern bei den anderen Abteilungen bekannt machen mußten – auch die ersten Kommunikationsprobleme standen an.

Bereits zum Jahreswechsel 1998/99 hatte Konzernlenker Rolf Breuer mit seinen Vorstandskollegen fünf Top-Issues als mögliche Problemfelder definiert, die im Zuge der anstehenden Fusion mit Bankers Trust überwacht werden sollten: das Thema „Holocaust", die „Jahr 2000"-Problematik, der geplante Stellenabbau, der Aufbau neuer Strukturen und Verantwortlichkeiten im Konzern sowie die Überwindung der unterschiedlichen Unternehmenskulturen bei Deutscher Bank und Bankers Trust.

Für Breuer und seine Vorstandskollegen – so lautet die Aufgabenstellung – sollen frühzeitig Informationen über die Entwicklung dieser Risikopotentiale bereitgestellt und entsprechende kommunikative Gegenmaßnahmen entwickelt werden.

Weitere Ziele von CIRM sind die Unterstützung des Dialogs zwischen Vorstand und Top-Management und die Entwicklung von klaren Unternehmenspositionen zu relevanten Themen, um ein einheitlicheres Bild der Deutschen Bank in der Öffentlichkeit zu schaffen. Für die kleine Mannschaft von Achim Kinter ist das eine enorme Herausforderung. „Ohne die tatkräftige Unterstützung der Kollegen aus den anderen Abteilungen wäre das kaum zu bewältigen", sagt Kinter.

Das CIRM-Projekt erhält seine Informationen aus diversen externen und internen Quellen: So liefert die Presseabteilung ein Medien-Monitoring, das Internet wird in Kooperation mit Innovatio in Leipzig nach relevanten Themen durchforstet. Die möglichen früheren Verstrickungen der Deutschen Bank in den Holocaust analysiert das Historische Institut, die Deutsche Bank Research liefert Informationen zum Millennium-Problem in Software-Programmen.

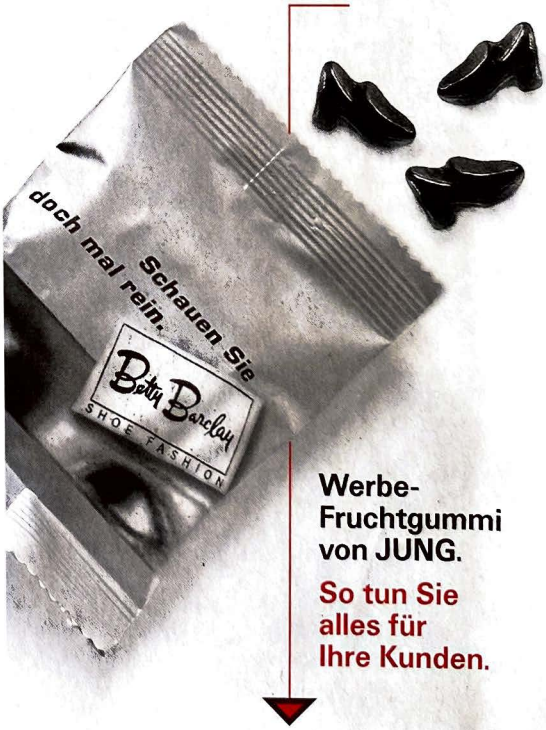
Auch das Top-Management der Bank bewertet in regelmäßigen Befragungen die wichtigsten Issues – und erhält dafür im Gegenzug eine Zusammenfassung aller Ergebnisse, die für das weitere Vorgehen und in der täglichen Arbeit wichtig sind.

Auf erste Erfolge kann das junge Projekt bereits verweisen. Etwa, als sich der Unmut um die angekündigten Bonus-Zahlungen an die Führungsriege von Bankers Trust andeutete. Die CIRM-Leute handelten sofort. Sie informierten den Vorstand darüber, daß das Thema voraussichtlich auf der bevorstehenden Hauptversammlung kontrovers und sehr emotional diskutiert werden dürfte. Damit sich die Vorstände auf den Disput vorbereiten konnten, entwickelte CIRM für sie einen Katalog mit potentiellen Fragen und den dazugehörigen Anworten.

Achim Kinter hofft, daß es seinem Team mit derartigen Hinweisen auf Dauer gelingt, eine breite Akzeptanz im Unternehmen zu finden und das Instrument Issues Management auch im Bereich der Mitarbeiterkommunikation breit zu verankern. „Denn eines ist klar", so sein Fazit, „wenn Issues Management nicht Teil der Unternehmenskultur wird, scheitert es." Lange hat er für seine Überzeugungsarbeit aber nicht Zeit: Das CIRM-Projekt bei der Deutschen Bank ist vorerst auf zwei Jahre beschränkt. *Jan Waschek*

Was tun Sie nicht alles für Ihre Kunden.

Und was tun Sie alles nicht?



Werbe-Fruchtgummi von JUNG.

So tun Sie alles für Ihre Kunden.

Fordern Sie unseren Gratis-Katalog "Geschmackvolle Werbe-Ideen" an.
Fax: 07042/907-59

Firma/Ansprechpartner

Straße

PLZ/Ort

JUNG Bonbonfabrik GmbH & Co KG
71665 Vaihingen/Enz · Tel.: 07042/907-0
E-Mail Adresse: Zentrale@jung-europe.de
Internet: http://www.jung-europe.de

JUNG BONBONFABRIK GmbH & Co KG

w&v 28/99